

MUUTOSJOHTAMISEN MONET KASVOT

Heini Harju
Marjaana Kauppinen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2010

Hoitotyö
Sosiaali- ja terveysala

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|
| Tekijä(t) HARJU, Heini KAUPPINEN, Marjaana | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 01.09.2010 |
| | Sivumäärä 36+3 | Julkaisun kieli SUOMI |
| | Luottamuksellisuus () saakka | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi MUUTOSJOHTAMISEN MONET KASVOT | | |
| Koulutusohjelma HOITOTYÖN KOULUTUSOHJELMA | | |
| Työn ohjaaja(t) RAHUNEN, Eila | | |
| Toimeksiantaja(t) SAARIJÄRVEN – KARSTULAN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON LIIKELAITOS SAARIKKA | | |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Kunta- ja palvelurakenne(PARAS-hanke) uudistuksen myötä monet kunnat ovat yhdistäneet sosiaali- ja terveydenhuollonpalvelut yli 20 000 asukaspohjalle muun muassa taloudellisiin syihin vedoten. Uudistuksen tavoitteena on ollut turvata väestön tarpeisiin vastaavat peruspalvelut palvelujen laadun ja saatavuuden kärsimättä.</p> <p>Saarijärven – Karstulan alueella organisaation muutos toteutettiin 1.1.2009 lähtien, jolloin viiden kunnan sosiaali – ja terveystalouden kuntayhtymästä muodostettiin Saarijärvi – Karstulan sosiaali- ja terveydenhuollon perusturvan liikelaitos Saarikka.</p> <p>Muutos ja sen johtaminen on haastavaa ja sen avulla on mahdollisuus luoda organisaatiolle uusia toimintatapoja, strategioita ja visioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Yhteiseen päämäärään sitoudutaan pitkäjänteisellä työllä. Päävastuu muutoksesta on organisaation ylimmällä johdolla.</p> <p>Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa esimiehien (N = 37) kokemuksia muutoksen johtamisesta Saarikan organisaatiossa. Esimiehet arvioivat uudistuneen sosiaali – ja terveydenhuollon perusturvan liikelaitoksen Saarikan muutoksen johtamista ja sen onnistumista omassa työssään ja työyhteisössään.</p> <p>Tuloksissa kävi ilmi, että organisaation muutoksen johtaminen koettiin pääasiassa myönteisenä ja onnistuneena. Esimiehet pitivät organisaation johtoa motivoivana ja esimiehet huomioonottavina. Esimiehet kokivat muutosprosessin innostavaksi ja mielenkiintoiseksi omassa työssään ja he ennakoivat palvelujen toimivan halutulla tavalla kolmen vuoden päästä. Esimiehet antavat kritiikkiä muutoksen aikataululle, Heidän mielestään muutos on ollut nopeaa ja tiukassa aikataulussa toteutettua.</p> | | |
| <p>Avainsanat (asiasanat)</p> <p>MUUTOS ORGANISAATIOSSA, MUUTOSJOHTAMINEN, MUUTOSJOHTAJUUS, ESIMIESTEN KOKEMUS MUUTOKSESTA</p> | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Author(s) HARJU, Heini KAUPPINEN, Marjaana | Type of publication Bachelor's Thesis | Date 01.09.2010 |
| | Pages 36+3 | Language FINNISH |
| | Confidential () Until | Permission for web publication (X) |
| Title CHANGE LEADERSHIP'S MANY FACES | | |
| Degree Programme NURSING PROGRAM | | |
| Tutor(s) RAHUNEN, Eila | | |
| Assigned by SAARIJÄRVI – KARSTULA SOCIAL AND HEALTH CARE SAARIKKA | | |
| Abstract <p>Many municipalities have reformed their Health and Social Services according to the principles of the PARAS Project. This means that the services are offered for an entity of least 20 000 inhabitants for reasons of cost – effectiveness. The aim the reform has been to secure the provision of the basic services required by the population without sacrificing their quality and availability.</p> <p>In the area of Saarijärvi- Karstula the reform of organization was implemented as of the 1st January 2009. Five municipalities found a new organization named Saarikka, a Public Utility of Social and Health Services.</p> <p>Leading change is challenging for managers and leaders. At the same time transformation of organization creates opportunities for finding new ways to work and creates new strategies and visions for the organization. Perseverance is needed when the employees and leaders commit themselves to achieving the common goals and working together.</p> <p>The purpose of the research was to survey the experiences of managers (N=37) about the Management at Saarikka Organisation. The managers evaluated the leading of change in the new public utility and its success in their own work and in the work place.</p> | | |
| Keywords change in organization, management of change, manager of change, leaders experience about change | | |

SISÄLTÖ

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| 1 JOHDANTO..... | 3 |
| 2 MUUTOKSEN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA..... | 5 |
| 2.1 Muutosprosessi..... | 5 |
| 2.2 Muutos ja johtajuus | 6 |
| 2. 2. 1 Muutoksen portaat..... | 9 |
| 2. 3 Työntekijät ja työyhteisö muutoksessa..... | 11 |
| 2. 3. 1 Toimivan työyhteisön piirteet..... | 13 |
| 2.3.2 Ongelmatyöyhteisön piirteet | 14 |
| 2.4 Muutoksen kohtaamisen vaiheet | 16 |
| 3 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ | 18 |
| 3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 18 |
| 3.2 Tutkimusjoukko, aineisto ja menetelmä..... | 19 |
| 3.3 Kyselylomake..... | 20 |
| 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET | 21 |
| 4.1 Muutosjohtaminen..... | 21 |
| 4.2 Arvojohtaminen..... | 22 |
| 4.3 Muutosprosessi..... | 23 |
| 4.4 Päätöksenteko | 27 |
| 4.5 Muutosprosessin kokemus | 28 |
| 4.6 Työn muuttuminen | 29 |
| 4.7 Muutoksen kokemus | 30 |
| 4.8 Avoimet vastaukset | 31 |
| 5 TULOSTEN ANALYSOINTIA JA POHDINTAA..... | 32 |
| LÄHTEET..... | 34 |

| | |
|---------------|----|
| LIITTEET..... | 37 |
|---------------|----|

Liite 1. Tutkimuskysymykset Digium – ohjelmistossa

Kuvaluettelo

| | |
|--------------------------------------------|----|
| Kuva 1. Esimiehen johtotähti..... | 8 |
| Kuva 2. Muutoksen portaat..... | 10 |
| Kuva 3. Muutoksen kohtaamisen vaiheet..... | 16 |

Kuvioluettelo

| | |
|----------------------------------------------|----|
| Kuvio 1. Organisaation muutoksen suunta..... | 21 |
| Kuvio 2. Muutokseen liittyvät arvot..... | 22 |
| Kuvio 3. Kehityksen seuraaminen..... | 23 |
| Kuvio 4. Henkilöstön johtamistaidot..... | 24 |
| Kuvio 5. Koulutusmahdollisuus..... | 25 |
| Kuvio 6. Muutoksen kehittämisprojektit..... | 26 |
| Kuvio 7. Päätöksenteon ymmärrettävyys..... | 27 |
| Kuvio 8. Muutoksen pelko..... | 28 |
| Kuvio 9. Työmäärän lisäys..... | 29 |
| Kuvio 10. Muutoksiin sopeutuminen..... | 30 |
| Kuvio 11. Muutoksen yleisimmät sanat..... | 31 |

1 JOHDANTO

Valtioneuvosto käynnisti vuonna 2005 kunta- ja palvelurakennusuudistuksen. Käynnistettiin PARAS - hanke, jonka tarkoituksena oli yhdistää sosiaali- ja terveystalvet keskenään suurempaan kokonaisuuteen. Asukaspohjan tuli olla yli 20 000. Saarijärven – Karstulan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä koostuu viidestä eri kunnasta. PARAS - hankkeen myötä tähän liitettiin myös sosiaalihuolto. Uudeksi kokonaisuudeksi kuntayhtymästä tehtiin Saarijärven – Karstulan sosiaali- ja terveydenhuollon perusturvaliikelaitos Saarikka.

Yhdistymisen myötä sosiaali- ja terveystalvet yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Perusturvaliikelaitokseen muodostettiin uudet strategiat ja visiot. Uuden suuremman yksikön luominen aloitettiin vuosi ennen aikarajaa 1.1.2009. Perustoiminnot rakennettiin uudestaan ja luotiin kolme suurempaa kokonaisuutta. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen palveluihin on koottu hyvinvointia ja terveyttä tukevia palveluita, kuten neuvola – ja kouluterveydenhuolto sekä perhe – ja sosiaalityön palvelut. Arjen tuen palvelukokonaisuuden tehtävänä on tuottaa palveluita vammaisen, sairaan tai ikääntyneen henkilön tai perheen päivittäisen pärjäämisen tueksi. Terveyden – ja sairaanhoidon palvelukokonaisuuteen on koottu perusterveydenhuoltoon liittyviä palveluita. Kaikilla kolmella suurella kokonaisuudella on palvelujohtajat, sekä heidän alaisuudessaan toimivat eri yksiköiden palvelupäälliköt ja palveluohjaajat. Rakennemuutuksessa esimiesten lukumäärä moninkertaistui ja tehtävät muuttuivat. Perusturvaliikelaitosta johtaa liikelaitoksen johtaja.

Voidaan sanoa, että nykyään vain muutos on pysyvää. Muutos tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös pakottaa meidät sopeutumaan uusiin toimintatapoihin ja –ympäristöihin. Organisaatioille onnistuneet muutoshankkeet ovat hyödyllisiä, sillä hankkeet auttavat niitä sopeutumaan ympäristön ja olojen muuttumiseen. Kun organisaationmuutos koskettaa useampaa työntekijää, kuvaan astuu myös muutoksen pelko: tulevaisuuden ollessa epävarma on inhimillistä vastustaa muutosta. Organisaatioiden työntekijöiden keskuudessa muutosvastaisuus on enemmän sääntö kuin poikkeus.

Koska yleisesti tiedetään, että muutoksen kohtaaminen ja siihen sopeutuminen vievät työntekijöiltä paljon voimavaroja, on tärkeää pyrkiä kehittämään keinoja, joilla sopeutumisprosessia voitaisiin helpottaa. Muutosta on hankala toteuttaa ilman työntekijöiden myönteisyyttä, minkä vuoksi erityisen tärkeää muutoksen onnistumiselle on tapa, jolla organisaatiota johdetaan. Puhutaankin erityisestä muutosjohtajuudesta, jolla viitataan niihin johtajuuden osa-alueisiin, joiden avulla organisaatiossa pyritään mahdollisimman vaivattomasti siirtymään muutosvaiheen yli.

”Kaikki muutokset eivät merkitse kehitystä, mutta kehitys edellyttää aina muutosta”. (Huttunen 2000, 94.) Vaikka muutos on tullut jäädäkseen, on muutoksen johtamista tutkittu Suomessa hyvin vähän. Muutokseen sopeutuminen on työyhteisölle usein vaikeaa. On kuitenkin tärkeää pyrkiä löytämään erilaisia keinoja sen helpottamiseksi. Vaikka muutokseen sopeutumiseen vaikuttavat todennäköisesti monenlaiset asiat, voidaan tutkimuksen keinoin testata, millä johtajuuteen liittyvillä työvälineillä on mahdollisuus auttaa työntekijöitä siirtymään vaivattomammin muutosvaiheen yli. Tämä koskee luonnollisesti koko organisaatiota.

Joidenkin tutkijoiden mielestä hyvä johtajuus liittyykin aina onnistuneeseen muutosjohtajuuteen. Juuti ja Lindström (1995, 146) ovat tehneet tutkimuksestaan päätelmän, että syvälinen muutos on mahdollista toteuttaa vain aidossa, rehellisessä, luottamuksellisessa ja avoimessa sekä innovatiivisessa vuorovaikutuksessa, jossa suvaitaan erilaisuutta. Nopeasti muuttuvissa, monimutkaisissa oloissa on suuri tarve sopeutua, eivätkä siihen riitä passiivisesti sopeutumisen keinot, vaan tarvitaan aktiivisia sopeutumisprosesseja. Johtajuuden tuntomerkit täytyvät, jos johtaja kykenee tehokkaasti johtamaan organisaation muutosprosessin läpi. (Kerfoot 1999, 64 – 65.) Hyvä johtaja luo organisaatiolle toivottavan tulevaisuudenkuvan eli vision, johon työntekijät voivat uskoa ja jonka osaksi he haluavat tulla. Siksi hyvä johtaja on myös hyvä muutosjohtaja. Uudistuminen vaatii johdolta ja työntekijöiltä kykyä sopeutua muutokseen. Muutosjohtaminen on haastavaa varsinkin esimiehille, joiden työtehtävät muuttuvat uuden palvelukokonaisuuden myötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa esimiesten kokemuksia muutoksesta ja muutoksen johtamisesta Saarikan perusturvaliikelaitoksessa.

2 MUUTOKSEN TEOREETTISIA LÄHTÖKOHTIA

2.1 Muutosprosessi

Mikään ei ole muuttumatonta, paitsi jatkuva muutos. Muutos on siirtymistä tilasta toiseen: muutosprosessissa luovutaan vanhasta ja aloitetaan uutta. Moniulotteisella käsitteellä on yksilön näkökulmasta sekä sisäinen että ulkoinen ulottuvuus, jonka vuoksi muutoksiin liittyy vahvoja kokemuksellisia ja tunneperäisiä näkemyksiä. Muutoksen käsite on moninainen. Muutos voi olla nopea tai hidas, asteittainen tai käänteentekevä, voimakas, vähäinen tai muutos voi merkitä etenemistä tai taantumista. (Koski & Vakkala 2007, 41.) Muutos voi olla monenlaisia asioita, minkä vuoksi on tärkeää määritellä, minkälaisesta muutoksesta on kulloinkin kysymys. Muutokset voivat perustua esimerkiksi kokoon: ne saattavat toteutua pienessä mittakaavassa ja olla asteittaisia tai suuressa mittakaavassa ollen radikaalimpia. Lisäksi muutoksen paikka on merkittävä tekijä: muutos voi tapahtua valtion tasolla, teollisuudessa, jollain markkinasektorilla, organisaatioissa tai yksittäisellä organisaation osastolla. Kolmanneksi, muutoksen luonne voi vaihdella: se voi olla esimerkiksi behavioristista tai kognitiivista tai molempia. Lisäksi muutoksen kesto on merkittävä tekijä, ja siksi muutosmallien olisi hyvä painottaa myös aikaa. Usein jää epäselväksi, onko prosessien ajateltu kestävän päiviä, viikkoja, kuukausia vai kenties vuosia. (Brown 1995, 116 – 118.) Useissa organisaatioteorioissa muutoksen määrittämisen haaste pyritään ratkaisemaan kuvaamalla muutos vaiheittain etenevänä. Muutoksen luonnetta kuvaa pitkälti se, onko muutos suunniteltu vai suunnittelematon. Suunniteltu muutos voi olla strateginen, jolloin se on osa pitkän aikavälin kehittämistä. Suunnitellulla muutoksella voi kuitenkin olla tarkoituksenmukaisten vaikutusten lisäksi suunnittelemattomia, ennustamattomia vaikutuksia. Muutosprosessi ja siihen liittyvät tekijät eivät ole yksiselitteisiä. Seuraukset voivat olla muiden tekijöiden aiheuttamia. (Koski & Vakkala 2007, 41.)

Organisaatiomuutokset eivät useinkaan jää yksittäisiksi, vaan muutos on prosessi, jossa muutostapahtuma johtaa toiseen. Siksi muutosjohtajuuden kehittämisellä on jokaisen organisaation kannalta kauaskantoisemmat vaikutukset kuin monesti ajatellaan. Muutos saattaa olla seurausta toisesta. Muutoksia tutkittaessa onkin syytä nähdä

ne suurempana kokonaisuutena. Muutos voi olla pantu alulle organisaation sisällä, mutta usein se johtuu myös ympäristömme monimutkaisuudesta. Mintzberg on määritellyt erilaisia hypoteeseja liittyen organisaation ympäristöön. Hypoteesien mukaan esimerkiksi dynaaminen ympäristö saa aikaan sen, että organisaatio muuttuu orgaanisemmaksi, sillä stabiilissa ympäristössä tulevaisuus on ennustettavissa ja organisaation aktiviteetit vääjäämättömästi vaikutuksesta on se, että kompleksisessa ympäristössä organisaatioissa on nähtävissä selvää desentralisaatiota. (Mintzberg 1979, 270 - 277.)

Muutosta kuvaavissa teorioissa muutosprosessiin sisällytetään tunnistaminen, muutoksen suunnittelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. (Haveri & Majoinen 2002, 42 – 44.) Toiminnan vakiinnuttaminen muutostoimenpiteiden jälkeen on tärkeää. Rauhalliset jaksot mahdollistetaan muutosten keskellä. Mikäli muutokset koetaan tapahtuvan nopeasti, kyse on jo jatkuvasta muutoksesta. (Koski & Vakkala 2007, 41.) Muutoksen aktiiviset vaiheet ovat nopeatempoisia ja vakiintumisen aika lyhenee. Rakennemuutosten vaikea ennustettavuus sekä niiden kytkeytyminen jatkuviin askelittain eteneviin muutoksiin vaikeuttaa vaihemallinajattelun soveltuvuutta muutosten jäsentämiseen. Toteuttamisvaiheessa voi olla useampiakin erikokoisia ja – syvyisiä muutoksia, jolloin vakiinnuttamiselle jää yhä vähemmän aikaa. Uudistuksia voidaan kuvata pyörteiksi, useita eri tason muutoksia sisältäviksi kokonaisuuksiksi. (Huuhtanen 2002, 290.)

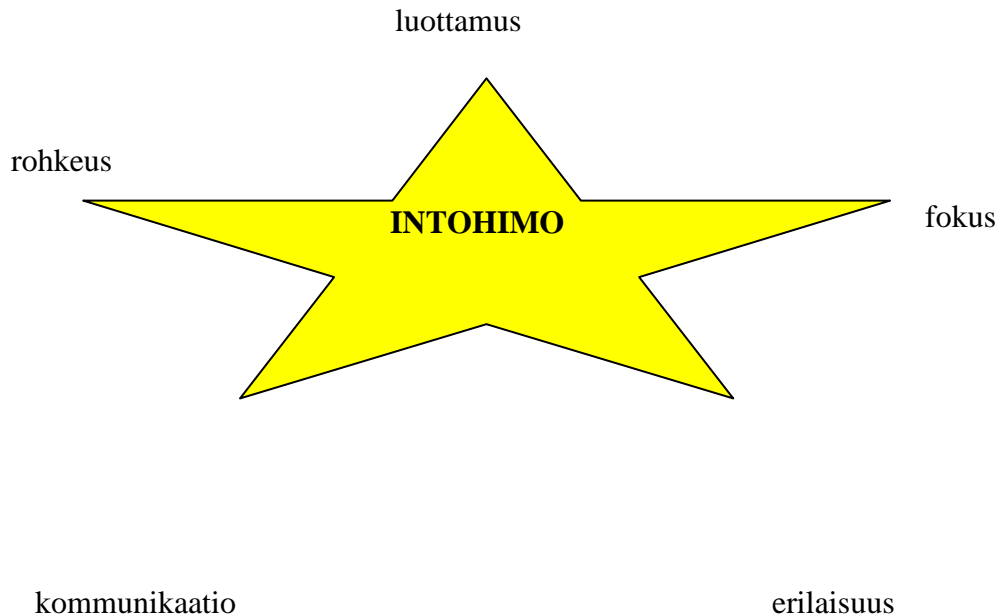
2.2 Muutos ja johtajuus

Ropo (1989, 3) kirjoittaa, että muutosjohtajuus on osa johtajuuden käsitettä, jonka määrittelemine ei ole yksinkertaista. Johtajuus voidaan nähdä yksilöllisinä luonteenpiirteinä tai käytöksenä, vallankäyttönä, sosiaalisena vaihtona, karismana tai kaikkien näiden tilannekohtaisena tapahtumana. Perinteisesti johtajuus on nähty yksilöpsykologisena ilmiönä, jossa ihmiseen vaikuttamisella on keskeinen osuus. Syvälliset muutokset organisaatioiden toimintaympäristössä ovat kuitenkin saaneet strategia- ja muutostutkijat kiinnostumaan johtajuudesta organisaatiota muokkaavana voimana. Muutosjohtajuus voidaan määritellä esimerkiksi organisaation strategisiin menestystekijöihin kohdistuvien uudistusten suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. (Huttunen 2000,

94.) Uudistukset merkitsevät usein organisaation laajentumista, kehittymistä tai esi-merkiksi uusia asiakkaita ja liittyvät siis uusiin mahdollisuuksiin. Muutosjohtajuuden avulla nämä mahdollisuudet saattavat toteutua tai ainakin niihin pyrkiminen helpottua. Yksinkertaistaen muutosjohtajuus voidaan siis nähdä kehittämistoimenpiteinä, jotka nopeuttavat muutosprosessia. (Ollila 2003, 6.)

Muutostilanteissa korostuu johtajan merkitys. Erityisesti henkilöstöjohtaminen on huomioitava. Muutoksen johtamisen tavoitteet ovat muutoksen suunnan hallinta ja toteutuksen johtaminen. Muutoksen johtamisessa etsitään muutokseen sisältyen järjestellisten ja tunneperäisten tekijöiden esiintyvyyttä ja suhdetta. Ihmisten tunteiden ja kokemusten käsittelylle on oltava tilaa, jotta uutta voitaisiin rakentaa. (Haveri & Majoinen 2007, 7.) Muutosprosessia johdettaessa on huomioitava, että johtajuus on monella tavalla muuttunut vuosien saatossa. Aiemmin yhteiskunnassa voimakkaina vaikuttaneet pyrkimykset yhdenmukaistaa kansalaisten ja työntekijöiden ajattelumaailmaa ovat vähentyneet ja työntekijöistä on tullut tasa-arvoisempia johtajaan nähden, mikä johtaa siihen, että käskemisen sijasta johtaja joutuu ”perustelemaan”. (Salminen 2001, 39.) Ihmisten johtamisessa on päämääränä saada muut tekemään tarkoituksenmukaisia tehtäviä. Nykyaikaisissa organisaatioissa on ymmärrettävä ihmisten toiveita ja muutettava odotukset toiminnaksi. Motivoiva johtaja innostaa työntekijänsä ja saa ryhmänsä työskentelemään yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen. Johtajuus voidaan nähdä voimana, joka vahvistaa tulokseen johtavia muutosherätteitä organisaatiossa. (Luomala 2008, 22 -23.) Ropo (1989, 3); Tuominen (2001, 11, 20) ja Viitala (2002, 95) kirjoittavat, että muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista. On kyettävä ymmärtämään, milloin taas voi antaa sisäistämislle ja kypsyttämislle. Muutosjohtajan on kyettävä oppimaan koetusta ja tekemään jatkuvaa arviointia. Muutosjohtajan on oltava valmis muuttamaan ajatteluaan, kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen.

Hyvän johtajan ominaisuuksia voidaan tarkastella ”johtajan johtotähden” muodossa. Johtaja rakentaa profiilinsa kuuden perusominaisuuden kautta:



Kuva 1. Esimiehen johtotähti. (Kilpinen 2008, 190.)

Hyvän muutosjohtamisen perusteet voidaan tiivistää seuraavasti: hyvä muutosjohtaja lähtee liikkeelle ihmisestä itsestään. Käytännön muutostilanteissa huomioidaan muutoksessa olevat ihmiset, heidän elämäntilanteeseensa ja työskentelyolosuhteensa. Esimiestoiminnassa tarkastellaan erityisesti ihmisten johtamista ja ohjaamista, eikä vain muutosasioiden koordinoitua. Muutostilanteissa kehitetään ja ylläpidetään hyvää työilmapiiriä. Hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota ryhmänsä toimivuuteen, työn kehittämiseen, työn kannustearvon säilymiseen ja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksiin. Muutosjohtajuus on molemminpuolista vuorovaikutusta johtajien ja seuraajien välillä, mikä lopulta voi muuttaa molempia osapuolia. (Luomala 2008, 23.)

Muutos voi luoda työntekijöihin epävarmuutta, mutta se voi olla myös tie uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Se voi jopa tuoda uusia mahdollisuuksia uralla etenemi-

seen. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen merkitys on muutostilanteissa suuri työntekijöiden tarvitessa tukea ja varmuutta työn jatkuvuudesta sekä vaikutusmahdollisuuksista uudistustoimenpiteisiin. Muutoksen johtamista tarkasteltaessa ja suunniteltaessa tärkeää tietää kuka johtaa muutosta. Tavallisimmin muutoksen johtaminen on johdon tehtävä, jolloin viestintä, motivointi, sitouttaminen, suunnittelu ja valvonta ovat johdon vastuulla. Organisaatioon voidaan myös palkata muutosjohtaja, jota voidaan kutsua nimellä muutosagentti. Muutosjohtajan tehtävä on toimijoiden välisen verkoston ylläpitämisen, tilaisuuksien järjestämisen sekä viestintäprosessin johtaminen. (Koski & Vakkala 2007, 42.)

Muutoksen johtamisessa on tehtävä yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Heillä on halua ja kykyä olla mukana kehityshankkeissa, jos he voivat osallistua niihin alusta alkaen. Aina saattaa esiintyä vastavirtaa, mutta sen seurauksena arvioidaan muutosprosessia kriittisesti. Muutoksen johtajan on luotava uskoa, innostusta ja talkoohenkeä työntekijöihin. Tämän vuoksi hänen tulee olla kiinnostunut erityisesti omasta asiantuntijuudesta ja sen kasvun vahvistamisesta. Keskeisenä tavoitteena ammattiryhmillä on aktiivisen, luovan ja tulostietoisin panoksen esiin nostaminen. Tämä tapahtuu syventämällä koko työyhteisön tietoisuutta. Jokaisella työryhmän jäsenellä on vastuu työnsä tuloksista. Vankka kouluttautuminen on tärkeää ja samalla se parantaa ammatillista osaamista muuttuvien haasteiden mukaisesti. Kun yksilöitä ja ryhmiä kunnioitetaan siten, että unohdetaan hierarkia ja valta - asema sekä sääntö- ja muutokeskeisen ajattelu, annetaan samalla tilaa osaamiselle. Arkipäivän inhimillisyyteen kuuluukin työntekijöiden arvostaminen ihmisinä eikä ”kuluerinä”. (Malmi 1994, 112 -113.)

2. 2. 1 Muutoksen portaot

Muutoksen johtamisesta on tehty useita käyttökelpoisia malleja. Muun muassa John P. Kotter on luonut muutoksen portaot, joiden vastakohtia voi kuvata muutoksen sudenkuopiksi. Erämetsä (2003, 23- 25) kirjoittaa, että muutosta voidaan tarkastella jakamalla ne neljään eri tasoon. Näistä ensimmäinen on yksilön muutos, ” self-Management”- tyyppisten asioiden muuttamista, kuten jonkin taidon tai tietoisin, rationaalisen tekemisen muuttamista aiemmasta toiseen suuntaan. Toisen tason muutok-

set ovat puolestaan taktisia tai työhön liittyviä muutoksia, jotka eivät koske koko organisaatiota. Ne ovat luonteeltaan syvästi yrityskulttuuriin kajoavia tai strategisia. Kolmannen tason muutoksen ovat puolestaan strategisia, ne ovat laajempia linjauksia, jotka vaativat kehitystä tai suoranaista muutosta yrityksen luontaisissa tavoissa toimia. Neljännen tason muutokset ovat kulttuurisia muutoksia, jotka ovat hitaita ja vaikeita. On kyettävä muuntautumaan kulttuuriin muutoksiin, jotka eivät ole lyhyt kestoisia. Muutos on aina yksilöllinen, koska yritykset ovat yksilöllisiä. Muutoksen vaikeusaste riippuu lukuisista tekijöistä. (Erämetsä 2003, 151.) Yhdenkään johtajan tai esimiehen ei tule luulla muutoksen tapahtuvan itsestään. Kun kaikki vaikuttaa kaikkeen, on otettava huomioon muutkin yksiköt, osastot tai tiimit. (Erämetsä 2003, 153.)

Perkka – Jortikka (2005, 116 -117) kirjoittaa, että Muutoksen tuulet ovat yleensä pysyviä, jota on vaikea pysäyttää. Muutokseen suhtautuminen liittyy usein miten yrityksen johto sen esittelee työntekijöilleen. Työntekijät voivat kokea sen turvallisena tai uhkaavana. Monissa yrityksissä on ryhdytty muokkaamaan asenteita, jotta muutos voitaisiin hyväksyä osaksi työtä. Nopea hyväksyminen edesauttaisi eniten työntekijöitä sekä yritystä. Muutoksen hyväksymisestä osaksi normaalia työnkuvaa on lyhyt askel jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsintään. (Viitala 2002, 88.)

| |
|--------------------------------------------------------------------------|
| 1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen |
| 2. Ohjaavan tiimin perustaminen |
| 3. Vision ja strategian perustaminen |
| 4. Muutosvisiosta viestiminen |
| 5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan |
| 6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen |
| 7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen |
| 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin |

Kuva 2. Muutoksen portaat John P. Kotterin mukaan. (Erämetsä 2003, 151.)

Muutostilanteessa on pohdittava, mitä hyvää muutos tuo tullessaan, mutta myös negatiiviseen uhkaan on varauduttava. Muutoksen arvioitujen etujen pitäisi olla haittoja

huomattavasti suuremmat. Muutoksen vaikutuksia voidaan ennakoida ja arvioida, mutta se edellyttää monipuolisen tiedon hankkimista ja hyödyntämistä. Samalla tunnustetaan muutoksen kahdet kasvot: muutos voi samanaikaisesti sekä ihastuttaa että vihasuttaa. Sen tähden muutosta sekä siihen liittyviä tunteita pitäisi voida käsitellä luottamuksellisesti. (Luomala 2008, 23.)

2.3 Työntekijät ja työyhteisö muutoksessa

Työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa ja välillä todelliset muutosmyrskyt pyyhkivät läpi organisaation. Muutostilanteissa joudutaan väkisinkin tekemisiin yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä säätelevien peruslainalaisuuksien kanssa. Muutosten keskellä toimiminen ja niiden läpivienti ei voi onnistua hyvin, jos esimies ei tunne tai ota riittävästi huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavia periaatteita. Esimiehet itse eivät ole vain muutoksen johtajia vaan he ovat myös muutoksen kohteina. Esimiehen pitää luotsata henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten selvitään. Jotta esimies voi ymmärtää ja säilyttää oman tyyneytensä ja toimintakykynsä, on tärkeää, että hän ymmärtää muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä myös itsessään. (Järvinen 2001, 97.) Harju ja Kallasvuo (2007, 82 - 84) kirjoittavat, että henkinen hyvinvointi on erityisen huomion kohde. Jokaisella työyhteisön jäsenellä pitäisi olla mahdollisuus pohtia ihmisen moninaisuutta. Muutosjohtajalla on erityisen tärkeä rooli työhyvinvoinnissa, koska muutokset vievät runsaasti aikaa ja ne ovat pitkäkestoisia.

Vastustaminen ja epäröinti ovat luonnollinen osa kaikkea muutosta. Ihmisillä on sisäänrakennettu mekanismi, jolla hän torjuu asioita, joiden näkee uhkaavan omaa turvallisuutta. Kuitenkin riippuu täysin ihmisestä miten kukin kokee turvallisuuden ja turvattoman rajan, vaihtelee voimakkaasti persoonallisuudesta ja aiemmista kokemuksista riippuen. Myönteiset kokemukset muutoksista selviytymisestä, koulutuksen ja kokemuksen myötä kehittyneet avarat tietorakenteet ja näkemykset sekä myönteinen käsitys omista kyvyistä luovat rohkeutta kohdata muutoksia ja tarkastella niissä piileviä mahdollisuuksia. (Viitala 2002, 96.)

Työntekijöiden kannalta muutosjohtajuudella on suuri merkitys. Se vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työskentelyynsä sekä työhyvinvointiin muutosta toteutettaessa. Huonosti toteutettu muutos hankaloittaa organisaation toimintaa ja voi jopa johtaa muutosprosessin epäonnistumiseen tai ainakin hankaloitumiseen. Tutkijat ovatkin pyrkineet löytämään erilaisia muutoksen sujuvaksi toteuttamiseksi sekä työntekijöiden johtamiseksi sen läpi mahdollisimman vaivattomasti. (Ollila 2003, 13.) Salminen (2000, 12) kirjoittaa, että organisaation muuttuvan toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää henkilöstön sitoutumista, muutosvalmiutta ja innovatiivisuutta. Jos näitä ominaisuuksia löytyy työyhteisöstä itsestään, ovat myös muutosjohtajuuden vaikutusmahdollisuudet huomattavasti paremmat. Ollila (2003, 15) kirjoittaa myös, että muutos tapahtuu johtajan aloitteesta ja se on mahdollinen vain jos alaisen käytös yhtyy johtajan odotuksiin. Mäkipeska ja Niemelä (1999, 8) kirjoittavat kirjassaan, että työntekijöillä on taipumus kokea muutos uhkana ja vastustaa tai ainakin hidastaa sen tapahtumista. Työntekijät tunnustavat muutoksen välttämättömyyden ja ymmärtävät sen mielekkyyden, mutta pitävät nykytilaa parempana vaihtoehtona. Haluttomuus astua uuteen perustuu turvallisuuden tarpeeseen, jolle ei löydy järkevää perustetta. Tuttu on turvallista, mutta samalla se estää meitä näkemästä lähes rajattomia mahdollisuuksia järjestää työntekeä mielenkiintoisemmaksi, elävämmäksi ja tuloksellisemmaksi niin yksilön kuin organisaationkin kannalta.

Tuloksellinen toiminta työyhteisössä edellyttää tietoisuutta tunteista ja tarpeista. Tietoisuus säätelee käyttäytymistä ja vastuunkantoa. Myönteisyys antaa uskoa sekä omiin että muissa työtovereissa oleviin kykyihin ja mahdollisuuksiin. Voimme valita suunnan ihmissuhteillemme ja elämämme laadulle oman asennoitumisemme avulla. Jokaisen työntekijän kannattaa tuntea itsensä, olla tietoinen käyttäytymisestään ja työnsä merkityksestä sille organisaatiolle, jossa työskentelee. (Honkanen 2006, 72 -73.) Muutokset ajattelutavoissa voivat muuttaa kehityksen kulkua. Uudet ajatusmallit luovat uusia näkökulmia ja kehityssuuntia. Kun energiaa vapautuu vanhoista ajatus- ja toimintakaavioista, syntyy mahdollisuuksia löytää uusia, tarkoituksenmukaisempia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. (Mäkipeska & Niemelä, 1999, 9.) On olemassa vain yhtä johtamista, joka vaihtelee tilanteen, tavoitteen ja ihmisten mukaan. Perinteisesti muutosjohtamisessa on puhuttu ”change managementista”, joka on osittain aihe-

uttanut vallitsevan tilanteen, jossa muutoksia viedään ihmisenäkökulmasta katsottuna taitamattomasti eteenpäin. (Erämetsä 2003, 87.)

2. 3. 1 Toimivan työyhteisön piirteet

Yhteinen visio luo pohjan hyvälle yhteistyölle ja lisää pyrkimystä saavuttaa yhteinen päämäärä. Vastuuta jaettaessa ja itseohjautuvuutta lisättäessä on tärkeää, että toiminnalle on määritelty yhteinen suunta. Visio on yhteisesti jaettu kuva tulevaisuudesta, jota kohti työyhteisö haluaa kulkea. Se sisältää koko organisaation kannalta positiivisia, houkuttelevia elementtejä ja antaa ihmisille johtotähden, jota kohti he työskentelevät. (Mäkipeska & Niemelä, 1999, 68.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys sille, kuinka kilpailukykyinen yritys on ja miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstönsä ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Ihmisten johtaminen on merkittävä osa-alue yritystoiminnassa. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstön hankintaa, motivointia, kehittämistä ja palkitsemista. Tavoitteena on houkutella yritykseen haluttuja henkilöitä ja toisaalta pitää nämä henkilöt yrityksessä motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin suorituksiin. Toisaalta johdetaan yksilöitä, heidän arvojaan, asenteitaan ja motivaatiotekijöitään ja toisaalta ryhmiä. Tarvitaan ryhmädynamiikan ja tiimityön lainalaisuuksien tuntemusta. Prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut kuuluvat henkilöstöjohtamiseen. Siihen kuuluvat myös palautteen antaminen, palaverikäytännöt, motivointi, tiedonkulku ja delegointi. On myös huomioitava esimiehen vaikutus työyhteisön toimivuuteen sekä hänen suhteensa alaisiinsa.

Österberg kirjoittaa myös, että se miten työyhteisöä johdetaan, vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat tiedot, luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Esimiehen on itse toimittava esimerkkinä ja innostuneena kehittäjänä. Hänen tulee tuoda yrityksen tavoitteet kaikkien tietoon ja ottaa henkilöstönsä mukaan suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään. Esimies huolehtii myös töiden selkeistä

järjestelyistä ja riittävän haastavien työtehtävien tarjoamisesta ottamalla kuitenkin huomioon tehtävien jakautumisen niin, ettei kukaan ylikuormitu. Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja toisaalta liikemiesmäistä vaistoa. Menestyvä esimies tuntee itsensä, kykenee myöntämään virheensä ja oppimaan niistä. Esimiehellä on halu laittaa peliin ja hänellä on paineensietokykyä. Esimiehen tulee olla diplomaattinen ja hän osaa kuunnella. Hänen on tunnettava toimialueensa hyvin ja olla kokenut ammattilainen. Esimies toimii esimerkkinä niin ihmisten käyttäytymisessä kuin työmoraalinkin ylläpitämisessä. (Österberg, 2005, 100 -101)

Toimivaa työyhteisöä voidaan tarkastella seuraavasti. Ensinnäkin autonomisuus tarkoittaa sitä, että työtä on mahdollisuus suunnitella ja tehdä itsenäisesti. Toimivalla organisaatiolla on avoin ja hyväksyvä ilmapiiri. Asioista voidaan puhua suoraan ja myös erilaisuus hyväksytään. Yhteistyökulttuurin vaaliminen saa ihmiset toimimaan aidosti yhteistyössä vastavuoroisuuden periaatetta noudattaen. Tehokas tiedonkulku, työn sopiva haasteellisuus ja henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Lisäksi työyhteisön tulisi toimia innovatiivisesti. Oman työn merkitys tulisi nähdä osana kokonaisuutta. Työtekijöiden on tärkeää saada palautetta sekä korjaavaa että palkitsevaa. Työryhmissä työskentelevien työntekijöiden työn onnistumisen kannalta on merkittävää, että kaikki tuntevat toiminnan tarkoituksen. Hyvin toimivalle työyhteisölle johtajan merkitys on tärkeä. (Honkanen 2006, 72 -73.) Juuti ja Rovio (2010, 66) kirjoittavat kirjassaan, että ryhmä kehittyy ja muotoutuu jatkuvasti, kun ryhmän jäsenet erilaisine lähtökohtineen ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmäprosessi on onnistuessaan jatkuvaa muutosta ja muutosvalmiuden ylläpitämistä.

2.3.2 Ongelmatyöyhteisön piirteet

Työpaikoilla toteutetuilla muutoksilla haetaan yleensä parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Tyypillisiä tällaisia muutoksia ovat: henkilöstön supistukset, kuten esimerkiksi irtisanomiset tai lomautukset, toimintojen lakkauttaminen, keskitäminen tai yhdistäminen, organisaatiouudistukset sekä erilaiset työ- ja toimintatapa-

muutokset. Työyhteisön jäsenet reagoivat muutoksiin yleensä samankaltaisesti. Työntekijät voivat kokea sen uhkana, joka herättää erilaisia pelkotiloja. Työyhteisön jäsenet ovatkin näiden tunteiden vuoksi melko yksin, jos organisaation johto ei kykene reagoimaan niihin nopeasti. Huolimatta siitä, että johto aktiivisesti tiedottaisikin muutoksesta, ei se yleensä kuitenkaan vielä täysin estä huhujen syntyä ja leviämistä. Muutos uhkaa mielekkyyden lisäksi myös ihmisten itsemääräämispyrkimystä. Tällöin on vaarana, että työntekijät kokevat olevansa vain pelinappuloita, joita ohjaillaan ja siirrellään jostakin ylhäältä. Siksi olisi tärkeää, että ihmiset voivat tuoda esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa niiden toteuttamiseen. Työyhteisön muutos voi toteutua joko hallitusti tai se voi kriisiytyä. Kriisi tarkoittaa sellaista uudistumista tai sopeutumista vaativaa tilannetta, johon organisaatiolla, työyhteisöllä tai sen jäsenillä ei ole vanhoja ja koeteltuja toimintamalleja. (Järvinen 2004, 83 -84.)

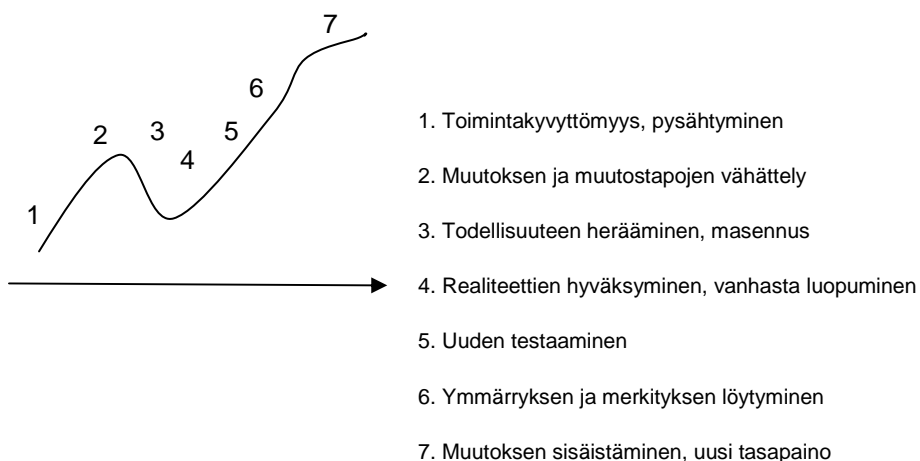
Salminen (2001, 30 -31) kirjoittaa, että pelkästään organisaation kannalta muutos ei useinkaan ole ongelma, vaan mahdollisuus. Yksilön kannalta muutostilanne on ongelmallisempi. Vaikka muutokset voivat tarjota myös yksilöille mahdollisuuksia myönteiseen kehitykseen, monet kokevat jatkuvan muutoksen uhkaavana, sillä organisaatioiden suuret muutokset myllertävät ihmisten tunteita. He pelkäävät muutosten seurauksia, pyrkivät hahmottamaan maailman stabiilina ja vastustavat muutoksia. Muutosvastarinta on osa ihmisen psyykeä. Työntekijöiden tapa vastustaa muutosta voi tulla esiin eri tavoin. Aktiivinen muutosvastarinta tarkoittaa sitä, että muutosta vastustavat henkilö puhuu tai toimii avoimesti uudistusta vastaan ja passiivinen muutosvastarinta sitä, ettei muutosprosessin tavoitteisiin sitouduta eikä sen tavoitteita edistäviin toimenpiteisiin ryhdytä. Voimakaskaan muutosvastarinta ei välttämättä ilmene aktiivisena toimintana. Kun muutos ei etenekään toivotulla tavalla, saattaa syyksi paljastua juuri passiivinen muutosvastarinta. (Salminen 2001, 36.)

Vastavuoroisesti voidaan tarkastella ongelmatyöyhteisön ominaisuuksia. Siinä vallitsevana piirteenä on vallan keskittyminen. Päätökset asioista tehdään ylhäällä eli käytössä on hierarkia. Koska asioita ei ehditä ajatella eikä suunnitella, muodostuu lyhytjännitteisyyttä. Anti- luovuus aiheuttaa sen, että kaikkea uutta epäillään eikä haluta ottaa riskejä. Kaikkeen muutokseen ja uuden oppimiseen suhtaudutaan kielteisesti.

Lisäksi työyhteisöllä on heikko moraalinen taso. Työpaikkaan sitoutuminen on heikkoa ja työntekijöiden vaihtuvuus on suuri. Jos kaikessa säästetään siten, että työvälineitä ei ole tarpeeksi eikä henkilökuntaan tai työn kehittämiseen panosteta lainkaan, seurauksena on kyvykkäimpien työntekijöiden lähteminen organisaatiosta. Konfliktit lisääntyvät tuoden mukanaan kilpailun ja kiistelyn ilmapiiriä. Työntekijät menettävät luottamuksensa toisiinsa ja johdon kykyyn ratkaista ongelmia. Näin ollen työssä jaksaminen heikkenee. (Honkanen 2006, 73 -74.)

2.4 Muutoksen kohtaamisen vaiheet

Muutostilanteessa henkilöt reagoivat muutokseen aiempien muutoskokemustensa mukaisesti. Yksilöiden käyttäytyminen muutostilanteissa vaihtelee kunkin henkilökoh- taisten ominaisuuksien ja kokemusten vuoksi. Tiettyjä lainalaisuuksia on nähtävissä siinä, miten yksilö käyttäytyy muutoksen eri vaiheissa. (Haveri & Majoinen 2000, 78 - 80.) Suhtautuminen muutokseen kehittyy muutoksen vaiheiden mukaan ja toteutuksen edessä. (Koski & Vakkala 2007, 54.) Valtee (2004, 33 – 34) jakaa muutoksen henki- sen prosessoinnin seitsemään vaiheeseen.



Kuva 3. Muutoksen kohtaamisen vaiheet. (Valtee 2004, 33.)

Alkuvaiheen toimintakyvyttömyydestä ja pysähtymisestä siirrytään muutostarpeen vähättelyyn. Muutoksen todellisuuteen herätään ja se voi johtaa masennukseen ja näköalattomuuteen. Realiteetit ovat väistämättömiä ja ne neljännessä vaiheessa hyväksytään. Prosessi etenee uusiin vaiheisiin ja uuden merkityksen etsimiseen. Prosessi päättyy uuden tilanteen sisäistämiseen, mutta Valtee (2004) painottaa, että käytännössä eteneminen tapahtuu harvoin kuitenkaan näin virtaviivaisesti. Muutosten psyykkinen käsittely vie aikansa, eikä sitä voida juurikaan nopeuttaa. (Koski & Vakala 2007, 54.)

Hyväksymisvaiheessa uusien tehtävien edellyttämä koulutus on mahdollista. Koulutuksen myötä alkaa kiinnostus uudesta. Uteliaisuus lisää aktiivisten asioiden monipuolista tarkastelua sekä uuden puolesta puhumista. Tässä tilanteessa esimiehen on paikallaan antaa lähitavoitteita, joiden avulla henkilöstö löytää kosketuspintaa koko organisaation tavoitteisiin. Organisaation tavoite voidaan kiteyttää yhteiseksi visioksi niin, että jokainen työntekijä voi siihen sitoutua. Kaiken muutosmyllerryksen keskellä jokaisella on mahdollisuus osallistua yhdessä tekemiseen ja tavoitteen saavuttamiseen. Esimiehen tehtävä on viedä tätä asiaa eteenpäin. (Haveri & Majoinen 2000, 78 -80.)

3 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄ

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esimiesten kokemuksia muutoksesta ja muutoksen johtamisesta Saarikan perusturvaliikelaitoksessa. Tutkimuksessa selvitettiin työn muuttumista ja esimiesten sopeutumista muutokseen. Kyselylomakkeen käyttöä pidetään yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruutapana. Jokaisen kysymyksen tulee olla tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun ja tutkittavasta ilmiöstä aiemmin tiedettyjen asioiden kannalta perusteltu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76 - 77.)

3.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kysely suoritettiin anonyymisti verkossa kysymysten ollessa selkeitä ja ei-provosoivia. Vastausaikaa jouduimme pidentämään muutaman kerran, koska kyselyitä suoritettiin hitaasti. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 25) kirjoittavat, että ihmisten itsemääräämisoikeutta pyritään kunnioittamaan antamalla ihmisille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Analysoimme tarkasti kaikki kysymykset ja avoimesta kysymyksestä tarkastelimme pelkästään usein esiintyneitä sanoja, koska osa avoimista vastauksista voi olla tunnistettavissa. Opinnäytetyön prosessin aikana noudatettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Saarikan lupa – sekä salassapito – ohjeistuksia. Digium Enterprisen – ohjelmiston avulla kysely linkitettiin kyselyyn osallistuneiden Saarikan sähköpostiin, johon oli henkilökohtainen salasana.

3.2 Tutkimusjoukko, aineisto ja menetelmä

Tutkimuksemme kohdejoukon muodostivat Saarikan esimiehet, jotka olivat esimiesasemassa 1.1.2009 alkaen. He koostuvat entisen kuntayhtymän esimiehistä, sosiaalipuolen esimiehistä sekä uusista esimiehistä. Kysely suoritettiin 6.4.2009 – 29.5.2009 välisenä aikana. Kyselyitä lähetimme yhteensä 37 kappaletta ja vastauksia tuli 29 kpl. Lopullinen vastausprosentti oli 78 %.

Aineistonkeruumenetelmänä käytimme sähköistä kyselyä. Hirsjärvi ym. (2007, 160) kirjoittaa, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat sekä käsitteiden määrittely. (Hirsjärvi ym. 2007, 131.) Tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada vastaus kysymyksiin, jotka pohjautuvat tutkimusongelmiin. (Heikkilä 2005, 13.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käsitellään tutkittavia asioita numeroiden avulla. Tutkittava tieto saadaan numeroina tai vaihtoehtoisesti aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon. Numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilka 2007, 14.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein perinteistä survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa tyypillisesti kerätään tietoa käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Aineisto kerätään standardoidussa muodossa eli täsmälleen samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 125, 182.) Kyselytutkimuksen etuja ovat muun muassa se, että kyselyn avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Samalla kertaa voidaan kysyä montaa asiaa monelta eri ihmiseltä. Samalla säästyy tutkijan aikaa. Huolellisesti laadittu kyselylomake on helppo käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tuloksia tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 184.) Se, minkälaisen tiedonkeruumenetelmän tutkija valitsee, riippuu käytettävästä ajasta, budjetista ja siitä, mikä on tutkimuksen tavoite sekä asian luonne. (Heikkilä 2005, 19.)

3.3 Kyselylomake

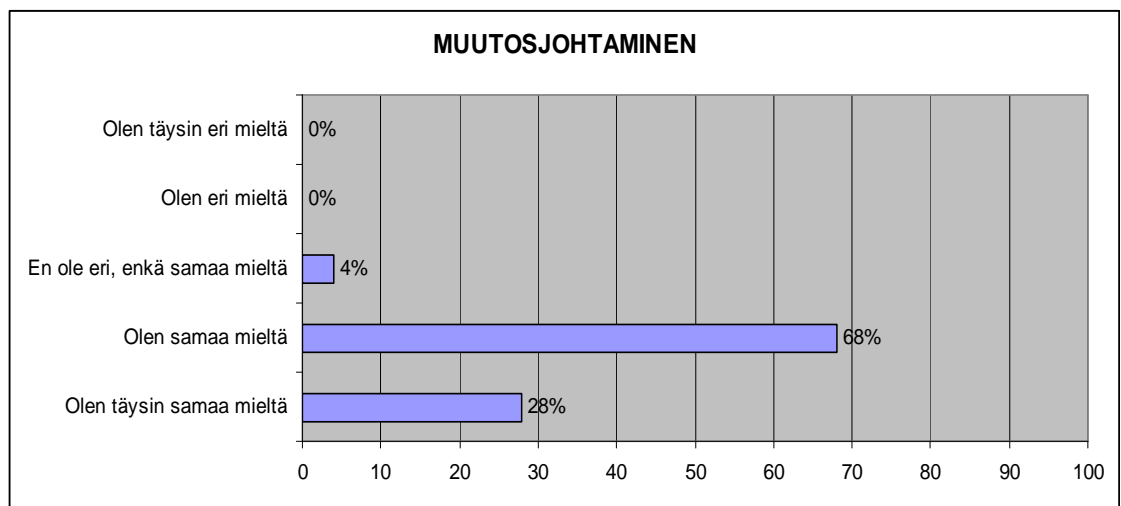
Tutkimus suoritettiin kyselylomakkeena verkossa. Kyselylomakkeessa oli 17 strukturoitua kysymystä sekä yksi avoin, mihin esimiehet saivat vapaasti kirjoittaa kokemuksiaan meneillään olevasta muutoksen johtamisesta. Kyselytutkimuksessa käytettiin kysymyksiä Tiina Kirvesniemen (2004) Pro gradu-tutkielman pohjalta, josta valittiin sopivat kysymykset, osittain muokattiin sopiviksi muutosjohtamiseen liittyen. Pro gradu -tutkielmassa hän käsitteli päivähoiton laadukasta johtamista.

Opinnäytetyömme kyselyosuudessa olemme pyrkineet johdonmukaiseen kysymysten asetteluun, jotta saataisiin muutosjohtamiseen liittyvien peruskysymyksien kautta selkoa Saarikan esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta. Kyselylomakkeessa kyseltiin seuraavia asioita: muutosjohtamista, arvojohtamista, muutosprosessia, päätöksentekoa, työnmuutosta, asiakkaiden muutoksesta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Muutosjohtaminen

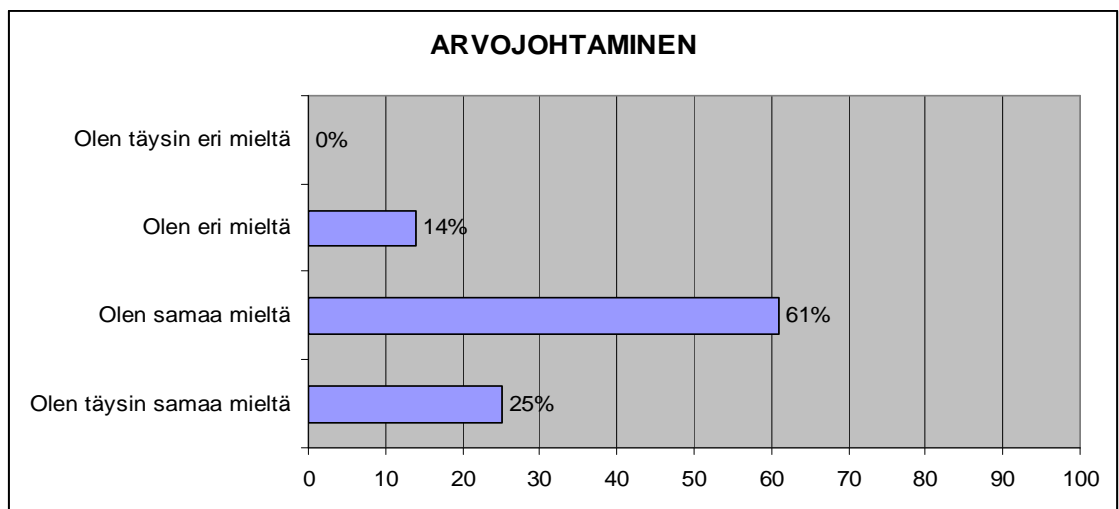
Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin tutkittavilta mielipidettä osoittaako ylin johto organisaation toiminnalle suunnan. Vastauksissaan valtaosa esimiehistä on samalla linjalla ylemmän johdon kanssa: 68 % samaa mieltä ja 29 % täysin samaa mieltä siitä, että organisaation johto osoittaa toiminnalle suunnan ja painopiste-alueet. Vastaa- jista 4 % ei osannut ottaa kantaa asiaan, vastaten ”en ole eri enkä samaa mieltä”. Tulkintamme mukaan organisaatiouudistuksen suunta välittyy ylemmän johdon suun- tauksen mukaisesti ja painopisteet on valittu muutoksen vaatimalla tavalla. Vastauk- sista voidaan tulkita, että ylempi johto on onnistunut motivoimaan esimiehet työsken- telemään yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen kuten Luomala (2008) esittää. Vasta- usten perusteella ylin johto on onnistunut muutoksen johtamisen tavoitteissa, joita ovat Haverin ja Majoisen (2007) mukaan muutoksen suunnan hallinta ja toteutuksen johtaminen. Kuvio 1. havainnollistaa esimiesten mielipiteet, kun kysymyksessä on johdon osoittama muutoksen suunta ja painopistealueet.



Kuvio 1. Organisaation muutoksen suunta

4.2 Arvojohtaminen

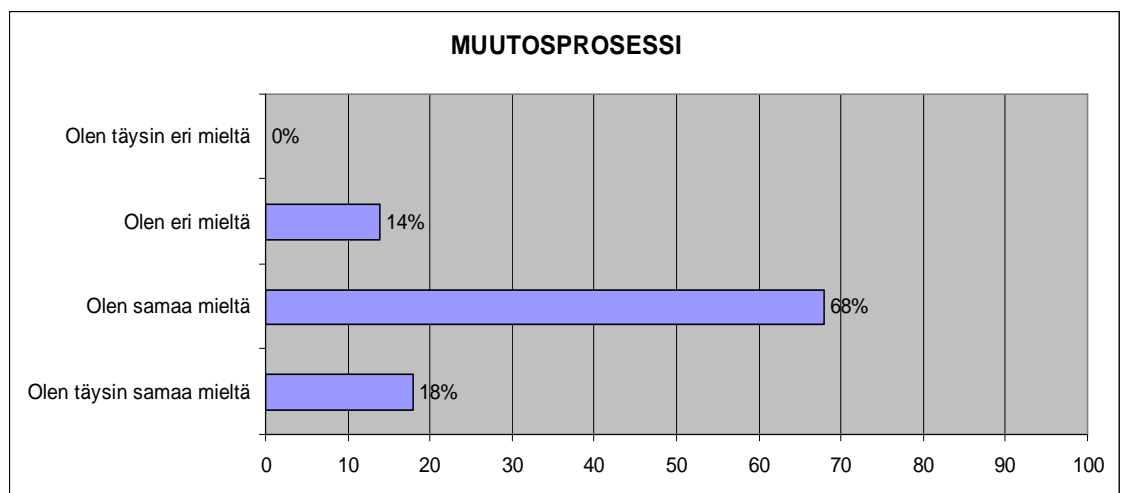
Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin organisaation ylimmän johdon kykyä viestiä ja vahvistaa muutokseen liittyviä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään. Vastanneista 14 % oli sitä mieltä, että ylin johto ei vahvista arvoja sanallisesti eikä omalla esimerkillään. Vastanneista 61 % oli samaa mieltä siitä, että organisaation ylin johto viestii ja vahvistaa muutoksiin liittyviä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään. Vastanneista 25 % oli täysin samaa mieltä siitä, että organisaation ylin johto viestii ja vahvistaa muutoksiin liittyviä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään. Tulkintamme mukaan organisaation ylin johto viestii ja vahvistaa muutokseen liittyviä arvoja omalla esimerkillään erinomaisesti. Mäkipeska ja Niemelä (1999) kirjoittavat, että visiot, vastuut ja yhteinen suunta vahvistavat työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Kuvio 2. havainnollistaa, kuinka esimiesten mielestä organisaation ylin johto viestii ja vahvistaa muutokseen liittyvät arvot sanallisesti ja omalla esimerkillään.



Kuvio 2. Muutokseen liittyvät arvot

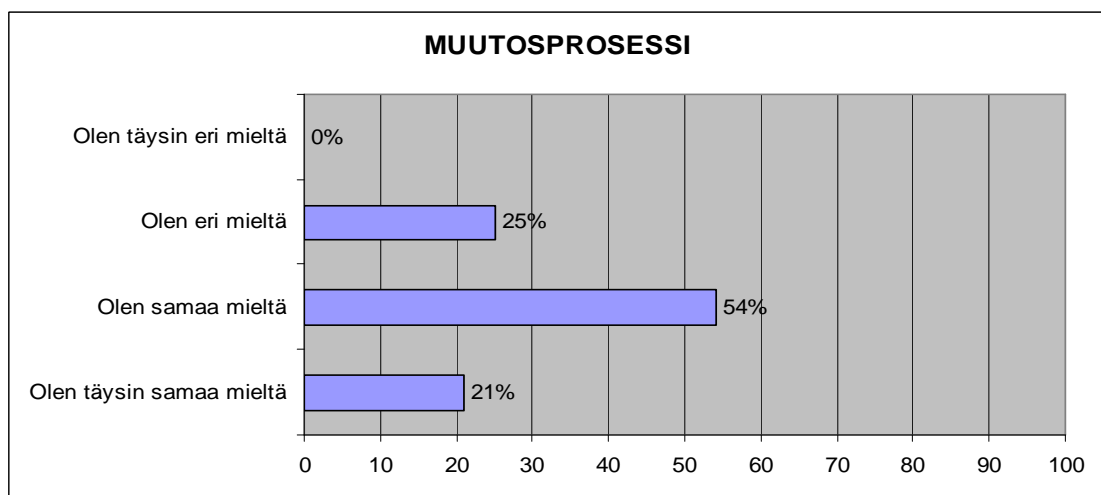
4.3 Muutosprosessi

Muutosprosessia tiedusteltiin tutkittavilta neljällä erillisellä kysymyksellä. Ensinnäkin tiedusteltiin, seuraako ylin johto eri yksiköiden kehittämistä ja käyttääkö se seurannan tuloksia muutoksen suuntaamiseen. Vastanneista esimiehistä 14 % oli sitä mieltä, ettei ylin johtoporras seuraa kehittämistä ja käytä tuloksia muutoksen suuntaamiseen. Vastanneista 68 % oli samaa mieltä siitä, että ylin johto seuraa kehittämistä ja käyttää tuloksia muutoksen suuntaamiseen. Vastanneista 18 % oli täysin samaa mieltä siitä, että ylin johto seuraa kehittämistä ja käyttää tuloksia muutoksen suuntaamiseen. Tulokintamme mukaan organisaation ylin johto seuraa eri yksiköiden kehittämistä ja käyttää seurannan tuloksia muutoksen suuntaamiseen. Österbergin (2005) mukaan työyhteisöä tulee kannustaa, antaa tarvittavat edellytykset työn kehittämiseksi, luoda avoimuutta työilmapiiriin ja olla innostava kehittäjä sekä seurata tarkoin työn kehittämistä. Kuvio 3. havainnollistaa ylimmän johdon kehittämisen seurantaan eri yksiköissä ja sitä, käyttääkö ylin johto tietoja muutokseen suuntaamiseen.



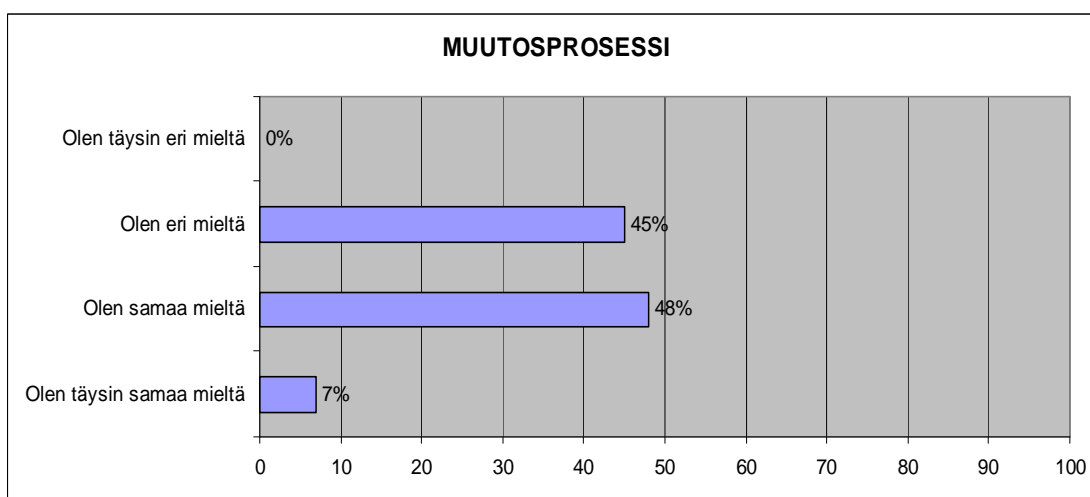
Kuvio 3. Kehityksen seuraaminen

Seuraava kysymyksessä tiedusteltiin henkilöstön johtamistaitoja ja niiden kehittämistä muutoksen vaatimalla tavalla. Vastanneista 25 % on sitä mieltä, ettei henkilöstön johtamistaitoja kehitetä muutoksen vaatimalla tavalla. Vastanneista 54 % oli samaa mieltä siitä, että henkilöstön johtamistaitoja kehitetään muutoksen vaatimalla tavalla. Vastanneista 21 % oli täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstön johtamistaitoja kehitetään muutoksen vaatimalla tavalla. Tulkintamme mukaan henkilöstön johtamistaitoja kehitetään muutoksen vaatimalla tavalla. Esimiestehtävän kehittäminen ja siihen liittyvien ongelmien ratkaisu on perusteltua ja tarpeellista siinä, missä muunkin työorganisaation kehittäminen. Malmin (1994) mukaan henkilöstön kouluttautuminen on erittäin tärkeää, koska se edesauttaa ammatillista osaamista muuttuvissa olosuhteissa. Kuvio 4. havainnollistaa, kehitetäänkö henkilöstön johtamistaitoja esimiesten mielestä muutoksen vaatimalla tavalla.



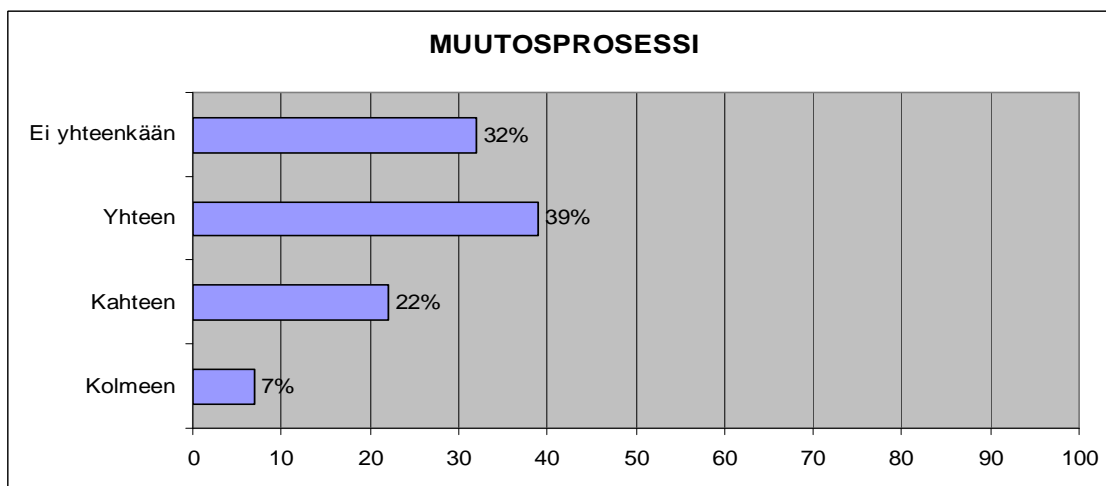
Kuvio 4. Henkilöstön johtamistaidot

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin esimiehiltä, miten heidän työyksiköidensä jäsenillä on ollut mahdollisuuksia osallistua koulutukseen muutoksen alkuvaiheesta lähtien. Vastanneista esimiehistä 45 % kokee, etteivät heidän työyksikkönsä jäsenet ole saaneet mahdollisuutta osallistua koulutukseen muutoksen alkuvaiheesta lähtien. Vastanneista 48 % kokee, että heidän työyksikkönsä jäsenillä on ollut mahdollisuus osallistua koulutukseen. Vastanneista 7 % on täysin samaa mieltä siitä, että heidän työyksikkönsä jäsenillä on ollut mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Tulokintamme mukaan ylin johto on ottanut organisaation työntekijät mukaan hyvin muutoksen suunniteluun ja toteutukseen. Uusi, tai muuttunut tilanne edellyttää tietoja ja koulutusta myös esimiehille. Koulutuksia suunniteltaessa on perusteltua kuulla myös heidän näkemyksiään. Luomala (2008, 7) kirjoittaa, että muutostilanteessa yrityksen tai yhteisön ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen on eräs keskeinen edellytys muutoksen onnistumiselle. Toinen tärkeä tekijä on ottaa työpaikan avainhenkilöt ja henkilöstö riittävän varhaisessa vaiheessa mukaan muutossuunnitelmien laatimiseen ja koulutukseen sekä varmistaa kommunikaation sujuvuus muutoksen kaikissa vaiheissa. Kuvio 5. havainnollistaa, miten esimiehet ovat kokeneet työyksikkönsä jäsenten mahdollisuutta osallistua koulutukseen muutoksen alkuvaiheesta lähtien.



Kuvio 5. Koulutusmahdollisuus

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin tutkittavilta miten heidän työyksikkönsä jäsenet ovat osallistuneet muutokseen liittyviin kehittämisprojekteihin. Vastanneista työyksikkönsä jäsenistä 32 % ei ole osallistunut yhteenkään muutokseen liittyvään kehittämisprojektiin. Vastanneista 39 % ilmoitti, että heidän työyksikkönsä jäsenet ovat osallistuneet yhteen kehittämisprojektiin. Vastanneista 22 % ilmoitti, että heidän työyksikkönsä jäsenet ovat osallistuneet kahteen kehittämisprojektiin ja vastanneista 7 % on ollut mukana kolmessa kehittämishankkeessa. Tulkintamme mukaan vastaajien työyksiköiden jäsenet ovat osallistuneet muutokseen liittyviin kehittämisprojekteihin hyvin. Honkanen (2006) ja Juuti ja Rovio (2010) esittävät, että mitä enemmän työryhmissä työskennellään sitä merkittävämmäksi työntekijät tuntevat muutoksen taroituksen sekä he kehittyvät ja muotoutuvat yhteen muutoksen edetessä. Kuvio 6. havainnollistaa työyksiköiden jäsenten osallistumisen muutokseen liittyviin kehittämisprojekteihin.

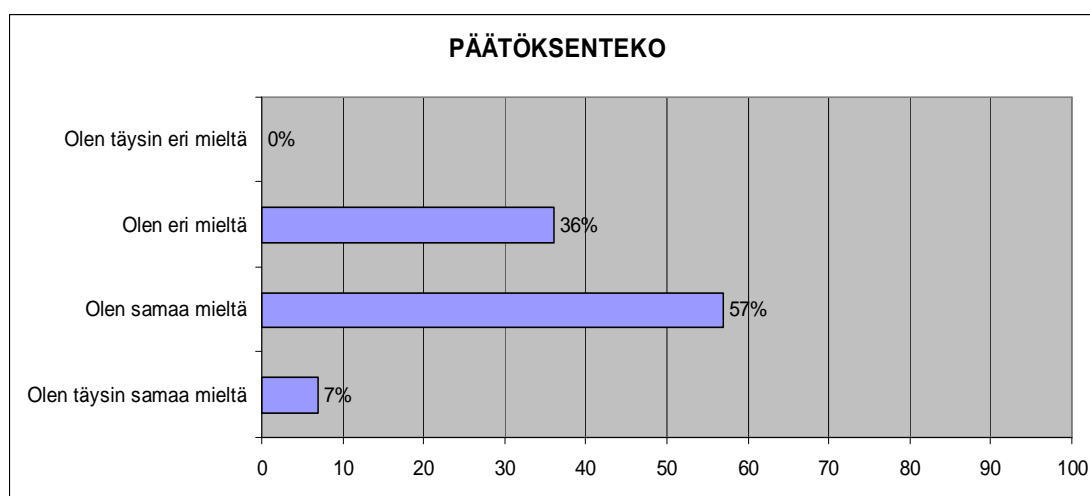


Kuvio 6. Muutoksen kehittämisprojektit

4.4 Päätöksenteko

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin tutkittavilta mielipidettä siitä, miten he ovat kokeneet muutoksiin liittyvien päätöksentekojen ymmärrettävyyttä organisaatiossaan. Vastanneista 36 % on eri mieltä ylimmän johdon tekemistä päätöksistä ymmärrettävinä. Vastanneista 57 % oli samaa mieltä ylimmän johdon tekemistä päätöksistä ymmärrettävinä. Vastanneista 7 % oli täysin samaa mieltä ylimmän johdon kanssa päätöksenteon ymmärrettävyydestä. Tulkintamme mukaan ylimmän johdon päätöksentekoa pidettiin selkeänä ja ymmärrettävänä. Valkeinen (2007) kirjoittaa, että palvelurakenteiden uudistuessa muutosjohtajuudella on lähitulevaisuudessa vaativa tehtävä. Muutoksen vuoksi joudutaan muuttamaan rakenteita, järjestelmiä ja toimintatapoja. Voimavaroja joudutaan suuntaamaan uudelleen ja ennakoimaan tulevia muutoksia entistä herkemmin.

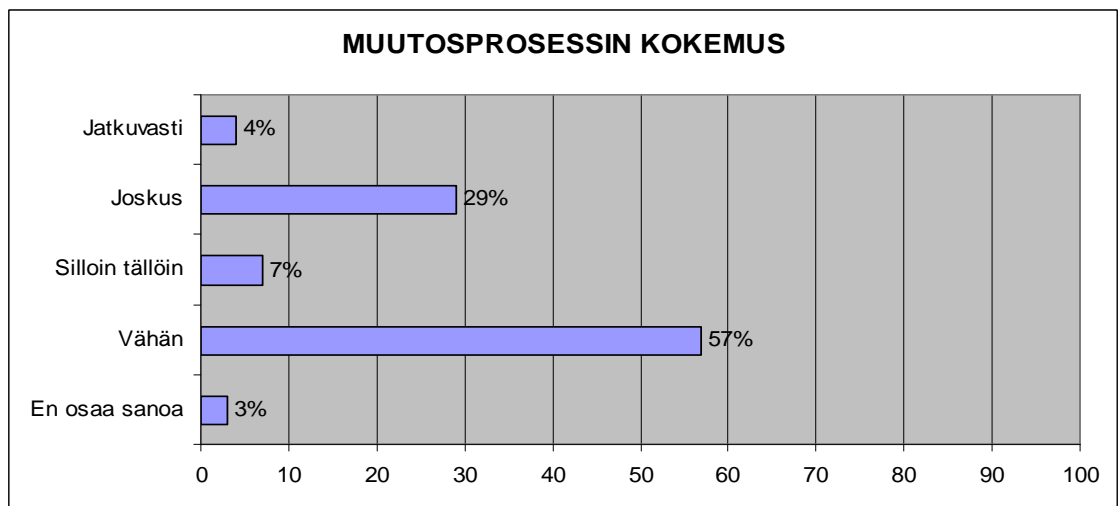
(<http://www.kunnat.net/link.asp?path=1;55264;55275;121698>) Kuvio 7. havainnollistaa päätöksenteon ymmärrettävyyden organisaatiossa.



Kuvio 7. Päätöksenteon ymmärrettävyys

4.5 Muutosprosessin kokemus

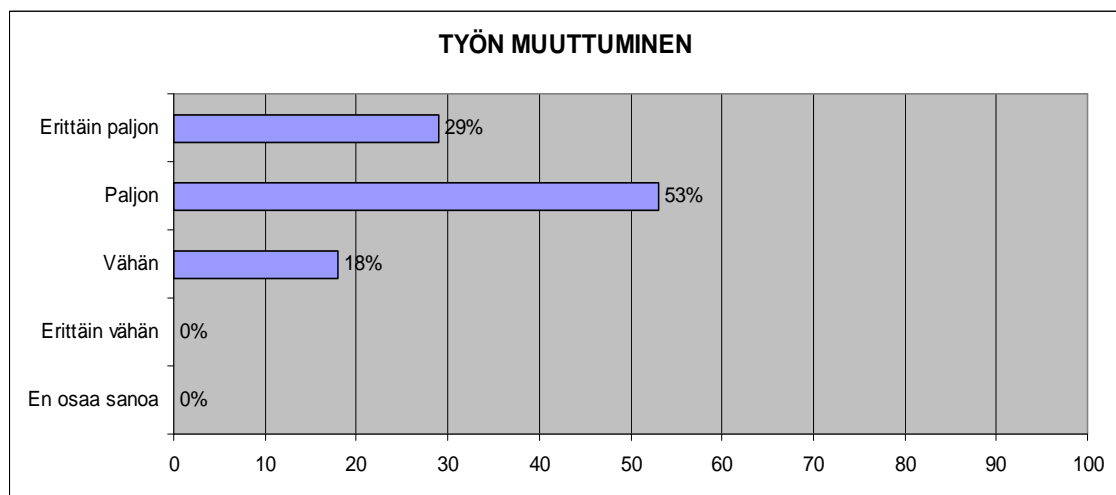
Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin tutkittavilta omaan työalueeseen liittyviä pelkoja, jotka johtuvat muutoksista. Vastanneista 4 % koki omaan työalueeseensa liittyviä muutoksen pelkoja jatkuvasti. Vastanneista 29 %:lla on ollut joskus omaan työalueeseensa liittyviä muutoksen pelkoja. Vastanneista 58 % on kokenut muutokseen liittyviä pelkoja vain vähän omalla työalueellaan. Vastanneista 4 % ei osaa sanoa ovatko he kokeneet muutokseen liittyvää pelkoa omalla työalueellaan. Tulkintamme mukaan esimiehet ovat kokeneet pelkoja muutosprosessin aikana, osittain melko paljon. Muutostilanteissa erilaiset fantasiat, mielikuvat, odotukset ja pelot voivat saada yllätteen perustehtävän kustannuksella. Muutostilanteen paineet nostavat helposti esiin taantuman eli regression. Se on suojamekanismi, jonka avulla pyritään vetäytymään nykyhetken ristiriitatilanteista ja epämiellyttävistä kokemuksista. Muutostilanteissa regressio voi ilmetä uusavuttomuutena, jolloin esimies ei osaa toimia vanhalla eikä uudella tavalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 69 -78.) Kuvio 8.havainnollistaa esimiesten kokemuksia muutoksista johtuvista, työalueeseen liittyvistä peloista.



Kuvio 8. Muutoksen pelko

4.6 Työn muuttuminen

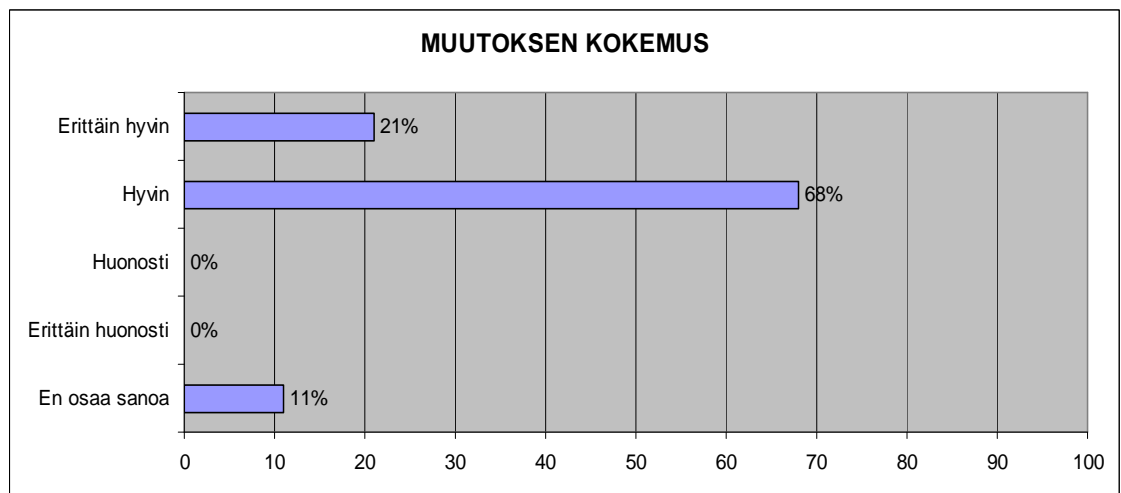
Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin tutkittavilta esimiesten kokemaa, organisaation sisäisistä muutoksista johtuvaa työmäärän lisääntymistä. Vastanneista 29 % on kokenut työmäärän lisääntyneen erittäin paljon organisaation sisäisten muutosten vuoksi. Vastanneista 54 % on kokenut työmäärän lisääntyneen paljon organisaation sisäisten muutosten vuoksi. Vastanneista 18 % on kokenut työmäärän lisääntyneen vähän organisaation sisäisten muutosten vuoksi. Tulkintamme mukaan jokainen vastanneista esimiehistä on kokenut työmääränsä lisääntyneen sisäisten muutosten vuoksi. Esimiehillä on tärkeä asema muutoksessa. Onkin tärkeää, että muutosprosessin aikana panostetaan esimiesvalmennukseen ja ohjataan heidän työtään. Kuten Arikoski ja Sallinen (2007, 51) kirjoittavat: vanhemmat työntekijät pystyvät kokemaan työn muutokset eri tavalla kuin nuoremmat työntekijät. Toisaalta on kuitenkin huomattava, että esimerkiksi toimintatapojen täysin muuttuessa kokenut työntekijä, jolla on kokemusta vain vanhoista toimintatavoista, vaatii todennäköisesti kokemattomia kollegojaan enemmän aikaa myös vanhan poisoppimiseen. Kuvio 9. havainnollistaa organisaation sisäisistä muutoksista johtuvaa, esimiesten kokemaa työmäärän lisääntymistä.



Kuvio 9. Työmäärän lisäys

4.7 Muutoksen kokemus

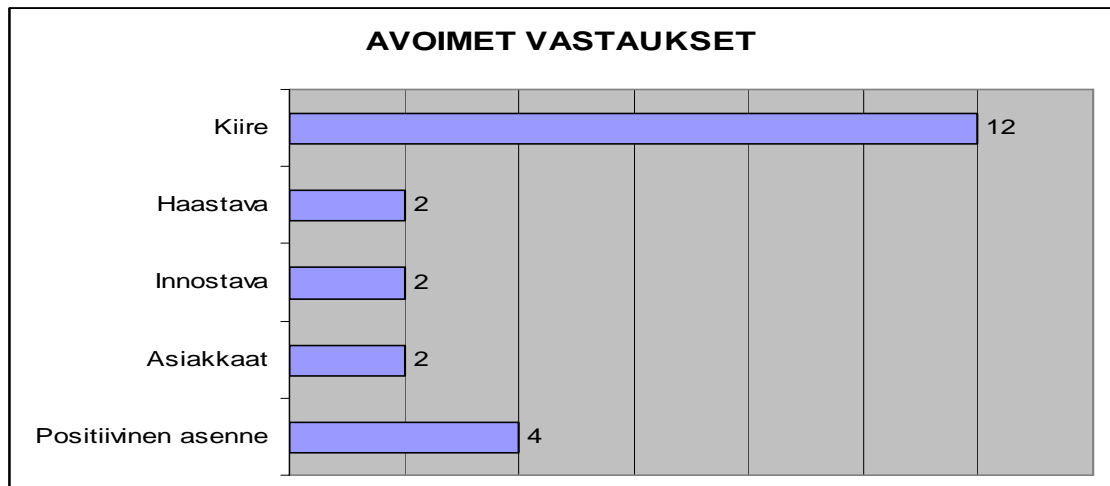
Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin tutkittavilta sopeutumista tuleviin muutoksiin. Vastanneista 21 % arvioi sopeutuvansa tuleviin muutoksiin erittäin hyvin. Vastanneista 68 % arvioi sopeutuvansa hyvin tuleviin muutoksiin. Vastanneista 11 % ei osannut arvioida sopeutumistaan tuleviin muutoksiin. Tulkintamme mukaan vastanneista valtaosa arvioi sopeutuvansa tuleviin muutoksiin kiitettävästi. Esimies saattaa kokea myös muutokset uhkana asemalleen. Työnkuva saattaa muuttua oleellisesti ja erityisesti huoli tulevaisuudesta saattaa aiheuttaa stressiä. Esimiehen tehtävänä on olla lojaali työnantajalleen ja siksi hänen roolinsa ja tukemisensa muutoksissa saattavat jäädä vähemmälle huomiolle. Esimiehen mahdollisuudet suoriutua tehtävistään muutoksissa tulee huomioida nykyistä paremmin. Järvinen (2001) kirjoittaa: jotta esimies voi ymmärtää ja säilyttää oman tyyneytensä ja toimintakykynsä, on tärkeää, että hän ymmärtää muutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä myös itsessään. Kuvio 10. havainnollistaa esimiesten sopeutumista muutoksiin.



Kuvio 10. Muutoksiin sopeutuminen

4.8 Avoimet vastaukset

Strukturoidun kyselytutkimuksen lopussa vastaajilta tiedusteltiin kokemuksia muutoksen johtamisesta. Esimiehillä oli mahdollisuus kuvata omin sanoin ja vapaasti tunteuksiaan meneillään olevasta muutoksen johtamisesta. Tulkintamme mukaan avointen vastausten perusteella voidaan sanoa, että muutos on johdettu kiireisessä aikataulussa. Vastauksissa kävi myös ilmi, että esimiehet kokevat muutoksen vaativana ja haastavana, koska esimiehen työ on vaativaa ja usein myös yksinäistä. Esimiehet vastaavat omasta työalueestaan suurilta osin yksin myös vaikeina aikoina, siksi heidän on uskottava itseensä ja luotava tulevaisuuden uskoa työntekijöihin. Ylimmältä johdolta toivottiin suunnitelmallisuutta sekä työnohjausta mahdollisiin ongelmatilanteisiin, jotta tilanteista ei kehittyisi laajempaa ongelmaa. Tulevaisuuden näkymää pidettiin tärkeänä, koska tilanne voi olla hallinnassa vasta muutaman vuoden kuluttua. Kaikesta huolimatta muutos on vastaanotettu avoimesti ja positiivisella asenteella. Kuten Luomala (2008) kirjoittaa, muutoksella on kahdet kasvot: muutos voi olla samanaikaisesti sekä ihastuttavaa että vihastuttavaa. Muutosjohtaminen on aikaa ja kärsivällisyyttä vaativa prosessi. Kuvio 11. havainnollistaa esimiesten käyttämät yleisimmät sanat, joilla he kuvasivat muutosta avoimissa vastauksissaan.



Kuvio 11. Muutoksen yleisimmät sanat

5 TULOSTEN ANALYSOINTIA JA POHDINTAA

Kyselyn tuloksena vahvistuu muutosjohtamisen onnistuminen esimiesten piirissä liikelaitoksen alkuvaiheessa. Suurin osa vastanneista on samaa mieltä muutoksen suunnasta johdon kanssa. On olemassa yhteinen tavoite, jonka mukaan toimitaan. Tuloksen mukaan organisaation johto on motivoiva ja kyvykäs, koska se on saanut suurimman osan esimiehistä innostumaan muutokseen. Saarikassa vallitsee hyvä työilmapiiri, jossa ihmisillä on vaikutusmahdollisuuksia. Olemme pyrkineet tuomaan laajan kirjallisuuskatsauksen opinnäytetyöhömmme.

Henkilöstön johtamistapojen kehittämisestä muutoksen vaatimalla tavalla löytyy eriävän mielipiteen omaavia 25 % kyselyyn vastanneista. Vaikka valtaosa onkin tyytyväisiä johtamistaitojen kehittämiseen, saattaisi johtoportaalte olla tärkeää selvittää, millaisesta kehittämisestä vähemmistö, eli eri mieltä olevat ovat kiinnostuneita. Avoimuus ja palautteen antaminen pitävät yllä hyviä vuorovaikutussuhteita. Käytännön työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että ylimmän johdon pitäisi olla säännöllisesti yhteydessä kaikkien eri yksiköiden esimiehiin.

Ylimmän johdon päätöksistä tiedottaminen henkilökunnalle muutokseen liittyvistä päätöksistä on vastanneiden mielestä tyydyttävää ja riittävää tarpeen mukaan. Kyseessä on uusi liikelaitos, Saarikka, joka on alkutaipaleella yritystoiminnassaan eikä vielä ole ollut arvioitavissa kuin alkuvuoden ajanjaksolta. Ajan myötä on Saarikalla mahdollisuus selkeyttää päätöksentekoa kaikissa toimintamodoissaan. Kyselyyn vastanneiden mukaan vajaa 40 % ei pidä johdon tekemiä päätöksiä ymmärrettävinä. Muutos tuo mukanaan jotain uutta, ennalta arvaamatonta ja se voi aiheuttaa hämmennystä esimiesten keskuudessa.

Työ on muuttunut perusturvaliikelaitoksen perustamisen myötä. Rakenteelliset muutokset koetaan työllistävinä. Työmäärä on lisääntynyt organisaation sisäisten muutosten takia. Työn kannustearvon säilyminen on tärkeää jaksamisen kannalta. Aktiivisuuden ja luovuuden esiin nostaminen ja ylläpitäminen ovat arvokasta pääomaa organisaatiolle. Terve muutosvastarinta ei ole pahasta sillä sen ansiosta vääriä päätöksiä ei

viedä käytäntöön asti. Muutos on luopumista, jonkin uuden tilalle saamista ja siihen voi sisällyttää jonkin vanhan hyväksi koetun käytänteen säilyttämistä.

Muutosjohtaminen vaatii organisaation johdolta ja esimiehiltä päätöksiä ja toimintaa siten, että yhteinen visio on saavutettavissa. On sanottu, että jatkuva uudistuminen on tie menestyksekkääseen johtamiseen. Kuten Järvinen (2001, 13) kirjoittaa: johtajaksi ei todellakaan synnytä vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Hyvä työilmapiiri aina johtoportaasta lähtien on edellytys jaksamiselle muutoksen mukanaan tuomissa uudistuksissa. Esimiehet ovat lähellä sekä ylempää johtoa että työn suorittavaa tiimiään ja pystyvät näin ollen aistimaan tilanteet, joissa toimitaan muutoksen edellyttämällä tavalla. Hyvä esimies tunnistaa ryhmänsä todelliset tunteet ja tarvittaessa pystyy niitä myös ohjailemaan. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää molemminpuolista vuorovaikutusta.

Perusturvaliikelaitos Saarikan esimiehille tehdyn kyselyn perusteella muutosjohtaminen on sisäistetty esimiesten toimintaan ja sitä on viety eteenpäin organisaation ylimmän johdon haluamalla tavalla. Kritiikkiä esimiehet antavat muutoksen aikataululle, muutos on ollut nopeaa ja kiireistä. Myönteisenä Saarikan esimiehet kokevat muutoksen innostavuuden ja toteavat sen mielenkiintoiseksi sekä haastavaksi. Lähes kaikki esimiehet arvioivat sopeutuvansa tuleviin muutoksiin hyvin tai erittäin hyvin.

Tutkimuslupa saatiin Saarikan liikelaitoksen johtajalta Mikael Palolalta. Kyselytutkimuksessa tarkasteltiin esimiesten kokemuksia johtamisesta ja työn muuttumisesta uudessa organisaatiossa. Saadut tulokset olivat pääosin myönteisiä. Yhteiset linjat näyttävät löytyneen. Jatkotutkimukset olisivat varmasti kiinnostavia, mikäli haluttaisiin seurata ja kehittää muutosprosessin eri vaiheita. Ylimmän johdon tulee pitää huolta esimiehistään, samoin kuin esimiesten tulee huolehtia työntekijöistään siten, että kaikki voisivat olla tyytyväisiä omaan työpanokseensa suorittaessaan työtehtäväänsä. Tyytyväisyys heijastuu koko järjestelmän toimintaan. Saarikalla on kaikki mahdollisuudet toimia esimerkkinä johdettaessa sosiaali – ja terveydenhuollon organisaatiota liikelaitoksen edellyttämällä tavalla.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otava.
- Brown, A. 1995. Organisational Culture. London: Pitman Publishing.
- Digium Enterprise-ohjelmisto.
<http://www.digium.fi>
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.
- Harju, K. & Kallasvuori, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2002. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5. – 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Keuruu: Otava.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Huttunen, P. 2000. Neljäs aalto. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Huhtanen, P. 2002. Työyhteisön muutos. Helsinki: Vammalan kirjapaino.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia Sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.

Kerfoot, K. 1999. On Leadership Nursing Economics. VOL.17, Issue 1.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä – Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Kirvesniemi, T. 2004. Päivähoidon laadukas johtaminen. Pro gradu – tutkielma. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta, kasvatustieteen laitos. Helsinki.

Koski, A. & Vakkala, H. 2007. Oikealla polulla. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus – ja kehittämisryhmä. Hywin. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Malmi, A. 1994. Moniammatillisen työryhmän johtaminen asiantuntijaorganisaatioksi. Kirjassa Muutos ja Johtajuus. Näkökulma terveydenhuollon murrokseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Prentice Hall. New Jersey.

Mäkipeska, M. ja Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö-johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Ollila, J. 2003. Muutosjohtajan työvälineet ja työntekijöiden sopeutuminen. Pro Gradu – tutkielma. Helsingin Yliopisto. Helsinki.

Perkka - Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Ropo, A. 1989. Leadership and organizational change. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Helsinki: Kauppakaari.

Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta 191. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Espoo: Laatuokeskus.

Valkeinen, T. 2007. Tukea kuntien muutokseen. Suomen kuntaliitto. Viitattu 06.03.2007. <http://www.kunnat.net/link.asp?path=1;55264;55275;121698>;

Valtee, P. 2004. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Österberg, M, 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita publishing Oy, kauppakamarisarja.

LIITE 1. Tutkimuskysymykset Digium - ohjelmistossa

Olemme Jyväskylän ammattikorkeakoulun hyvinvointiyksikön opiskelijoita. Opinnäytetyön tekijät ovat Heini Harju ja Marjaana Kauppinen. Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kartoittaa esimiehien kokemuksia muutosjohtamisesta.

[error: no questions on this page!][error: no questions on this page!][error: no questions on this page!]

1. Organisaation johto osoittaa organisaation toiminnalle muutoksen suunnan ja painopiste-alueet

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | En ole eri, enkä samaa mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

2. Organisaation johto viestii ja vahvistaa muutokseen liittyvät hyväksytyt arvot sanallisesti ja omalla esimerkillään

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Organisaation johto seuraa eri yksiköiden kehittämistä ja käyttää seurannan tuloksia muutoksen suuntaamiseen

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Henkilöstön johtamistaitoja kehitetään muutoksen vaatimalla tavalla

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Työyksikköni jäsenillä on ollut mahdollisuus osallistua koulutukseen muutokseen alkuvaiheesta lähtien

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Työyksikköni jäsenet ovat osallistuneet muutokseen liittyviin kehittämisprojekteihin

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ei yhteenkään | Yhteen | Kahteen | Kolmeen |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. Muutoksiin liittyvä päätöksenteko on ymmärrettävää organisaatiossani

| | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Ylin johto tiedottaa muutokseen liittyvistä päätöksistä henkilökuntaa

| | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Riittävästi tarpeen mukaan | Tyydyttävästi | Heikosti | Ei ollenkaan | En osaa sanoa |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Koen, että minulla on mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä ja kokemuksia työtehtäviini liittyvistä muutoksista

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aina tarvittaessa | Joskus | Silloin tällöin | Ei juuri koskaan | En osaa sanoa |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. Työmääräni on lisääntynyt organisaation sisäisten muutosten takia

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erittäin paljon | Paljon | Vähän | Erittäin vähän | En osaa sanoa |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Koen työssäni tapahtuvat rakenteelliset muutokset työllistävänä

| | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Olen kokenut muutoksiin liittyviä pelkoja omalla työalueellani

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Jatkuvasti | Joskus | Silloin tällöin | Vähän | En osaa sanoa |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Johtamisvastuuni tulee muuttumaan muutoksen myötä merkittävästi

| | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Ennakoin, että vastuualueeni palvelut tulevat kehittymään muutoksen myötä parempaan

| | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Ennakoin, että asiakkaiden tyytyväisyys palvelujen saatavuuteen lisääntyy muutoksen myötä

| | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Ennakoin, että palvelut toimivat hyvin 3 vuoden päästä

| | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Olen täysin eri mieltä | Olen eri mieltä | Olen samaa mieltä | Olen täysin samaa mieltä |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. Arvioin, että sopeudun tuleviin muutoksiin

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erittäin hyvin | Hyvin | Huonosti | Erittäin huonosti | En osaa sanoa |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. Kerro vielä vapaasti kokemuksistasi meneillään olevasta muutoksen johtamisesta?
